

Стратегия

Основные предпосылки формирования стратегии FESCO с 2023 по 2028 год

Макросреда

Мировая экономика

- Замедление глобального экономического роста в 2023 году до 3,2 % и сохранение показателя на данном уровне в 2024 году.
- Средний темп роста мирового валового внутреннего продукта (ВВП) на уровне 3,0 % до 2028 года.
- Снижение темпов мировой торговли из-за высокого уровня инфляции и смещения спроса с товаров обратно на услуги, как было до 2020 года.
- В долгосрочной перспективе экономики Азии и Африки по темпам роста будут превышать экономики Европы и Америки.
- Ожидается появление новых лидеров по темпам роста экономики в Азии – Индия, Юго-Восточная Азия.
- Повышение уровня высокой неопределенности на мировых рынках из-за геополитической напряженности на Украине и Ближнем Востоке.

на **0,3** п. п.

до 3,2 % повышен прогноз мировой экономики в 2024 году

1,43 млрд человек

против 1,42 млрд человек. Население Индии в 2023 году превысило население Китая

4,6 %

прогноз замедления роста экономики Китая в 2024 году из-за изменения приоритетов в модели развития экономического сектора страны

Российская экономика

- В 2024 году ожидается замедление роста ВВП России до 2,1 % из-за санкций на российский экспорт и замедления роста мировой экономики.
- В перспективе до 2028 года ожидается рост ВВП в диапазоне от 2,1 до 2,4 %, что будет ниже среднемирового уровня.
- Основным драйвером роста экономики России станут потребительский спрос и процесс импортозамещения иностранных товаров и компонентов.
- Восстановление роста физических объемов российского экспорта в 2024 году и его сохранение в последующем будут происходить вместе с преодолением временных санкционных барьеров, а также выходом на новые внешние рынки сбыта.
- Усиление интеграции российско-китайских отношений.
- Расширение сотрудничества со странами БРИКС.

32 %

доля Китая во внешней торговле России в 2023 году

69 %

доля Китая в контейнерообороте России по итогам 2023 года

Прогноз экономики России имеет различные оценки:

- Центральный банк Российской Федерации: +2,1 % в 2024 году, +1,7 % в 2025 году;
- World Bank: +3,2 % в 2024 году, +1,8 % в 2025 году

Долгосрочные тренды в контейнерной логистике

- Российские компании будут наращивать активы в интермодальной цепочке.
- Сохранение высокой нагрузки на логистическую инфраструктуру на восточном направлении.
- Рост логистических издержек, связанных с открытием новых логистических маршрутов.
- Рост распространения электронной логистики.
- Внедрение собственных ИТ-решений для более глубокой интеграции с клиентом.
- Усиление роли электронных площадок и логистических маркетплейсов.

Устойчивое развитие

- Рост требований по соблюдению принципов устойчивого развития со стороны клиентов и агентов.
- Отслеживание экологических требований и создание сервисов, максимально им соответствующих.
- Стимулирование изменений для соответствия принципам устойчивого развития по всей цепочке поставок.

Мировой контейнерный рынок

- Мировой контейнерный рынок имеет высокую корреляцию с мировым ВВП и будет расти в среднем на 2,5 % ежегодно.
- В начале 2023 года мировой рынок цепочек поставок стабилизировался, однако в IV квартале 2023 года ситуация ухудшилась в связи с конфликтом в Красном море и изменением маршрута на трейдах Восток – Запад, а также из-за засухи в Панамском канале.
- Но фоне слабой динамики мировой экономики ожидается профицит предложения судов и контейнеров.
- Мировые ставки фрахта и тайм-чартера судов сохраняют тенденцию к замедлению и приблизятся к уровню немного выше допандемийного ввиду низкого спроса и растущих избыточных мощностей на контейнерном рынке.
- Глобальное внедрение ESG-стратегии будет оказывать дополнительное давление на региональных перевозчиков, не имеющих достаточно ресурсов для перехода на более экологичные контейнеровозы.

Российский контейнерный рынок

- После возобновления роста контейнерного рынка России в 2023 году ожидается дальнейший умеренный рост в среднем на 4 % ежегодно до 2028 года.
- Курс на выстраивание логистических цепочек на собственных активах будет активно поддерживаться российскими операторами.
- Усиление нагрузки на инфраструктуру на востоке России остается главным сдерживающим фактором роста экспорта.
- Ожидается, что контейнерный транзит в ближайшие четыре года не восстановится до уровня 2021 года.
- В 2023 году наблюдалось частичное восстановление логистических маршрутов через порты Северо-Западного федерального округа. Ожидается дальнейшее восстановление рынка.
- Экспорт будет основным драйвером развития контейнерного рынка Российской Федерации в среднесрочной перспективе за счет развития новых маршрутов в дружественные страны России, в то время как доля импорта Российской Федерации будет снижаться.
- В 2023 году экспортный поток России переключился с Европы на дружественные страны.
- Транзитный поток из Кореи и Японии сократился в 2023 году, однако транзит из Беларуси в страны СНГ через Россию значительно вырос (ключевой груз – минеральные удобрения).
- Базовая индексация тарифов на грузовые железнодорожные перевозки и услуги инфраструктуры в 2023 году оценивается на уровне 8,7 %, в 2024 году – 7,6 %, в 2025 году – 5,2 %.

на **17,5** %

вырос контейнерный рынок России в 2023 году по отношению к предыдущему году

26 %

составила доля экспорта в 2023 году, к 2028 году доля увеличится до 30 %

11 %

доля транзита в контейнерном рынке России в 2023 году

Стратегия

Ключевыми факторами, оказывающими влияние на реализацию стратегии Группы FESCO, являются продолжающиеся рост санкционных ограничений, развитие торговых отношений со странами Азии и Африки, а также вхождение FESCO в состав Госкорпорации «Росатом».

Определение целевого рынка

Юго-Восточная Азия, Индия, Ближний Восток, страны Черноморского и Средиземноморского бассейнов, Африка и Латинская Америка – целевой рынок развития FESCO.

Факторы, определяющие потенциальные рынки для Компании:

- традиционно сильные позиции FESCO на рынках Юго-Восточной Азии и Черноморского и Средиземноморского бассейнов;
- рост экономик Китая, Индии, стран Юго-Восточной Азии и Африки;
- усиление фокуса России на азиатские рынки и рынок стран Африки;

- реализуемые и запланированные проекты Госкорпорации «Росатом» в Евразии и Африке;
- сильный бренд FESCO в Евразии;
- развитие Трансарктического транспортного коридора;
- развитие торговли России со странами Центральной Азии – Узбекистаном и Казахстаном – и Ближнего Востока – Египтом и Турцией.

Миссия, видение, ценности

Цель

Развитие международной экспансии с наращиванием присутствия российских игроков в дружественных странах.

Видение

Фокус на клиенте и его потребностях.



Основные принципы

Процессы

Для лучшего кросс-функционального и внутри-группового взаимодействия Компания непрерывно улучшает бизнес-процессы через редизайн производственных систем и с помощью методов бережливого производства.

Показатели качества работы являются частью внутренней системы мотивации. Постоянное развитие системы позволяет нам формировать цифровые решения и улучшать качество сервисов, удовлетворяя растущие потребности рынка. Компания инвестирует средства в автоматизацию своих бизнес-процессов, что создаст дополнительный экономический эффект на стратегическом горизонте планирования.

Стратегической инициативой Компании в части улучшения процессов являются следующие проекты:



Service Excellence,

цель которого – повышение качества клиентского сервиса;



онлайн-сервисы FESCO,

которые позволяют оформить заявку на перевозку и получить информацию о перевозке в режиме 24/7.

Активы и надежная сеть поставщиков

Наши активы являются надежным фундаментом логистики наших клиентов.

FESCO последовательно:

- наращивает, модернизирует и оптимизирует флот;
- оптимизирует парк железнодорожного подвижного состава;
- наращивает парк фитинговых платформ, чтобы сохранить долю на рынке железнодорожных контейнерных перевозок и снизить зависимость от волатильности на рынке контейнерных перевозок, а также сохранить значимое присутствие в данном сегменте рынка;
- развивает собственные перевалочные мощности;
- планирует расширять и оптимизировать терминальную сеть во всех регионах Российской Федерации и за ее пределами.

В рамках взаимодействия логистических активов в Госкорпорации «Росатом» планируется использование активов FESCO, включая имеющуюся инфраструктуру, с целью максимизации ее загрузки в рамках интересов всей группы Госкорпорации «Росатом».

Решения

Важным элементом нашей стратегии является **расширение портфеля услуг**. Мы стремимся оказывать комплексные услуги с добавленной стоимостью, которые позволяют клиентам передавать на аутсорсинг логистическое сопровождение операций.

Такие услуги включают:

- мультимодальные перевозки;
- таможенное оформление;
- складские операции, ответственное хранение и кросс-докинг;
- перевозки сборных грузов в контейнерах LCL¹.

Мы развиваем проектную логистику, которая позволяет использовать опыт перевозок проектных грузов и выстраивать долгосрочные отношения с EPC-подрядчиками и прямыми заказчиками.

Люди

Люди FESCO являются сердцем Компании. Мы стремимся к тому, чтобы у них были инструменты и условия для того, чтобы они работали наилучшим образом. Набор и удержание талантов остаются ключом к успеху FESCO.

Параллельно FESCO на постоянной основе взаимодействует с ведущими профильными вузами страны с целью создания максимально комфортного климата для развития будущих кадров Компании.



Мы предлагаем комплексные логистические решения.

¹ От англ. Less Than Container Loaded – неполная загрузка контейнера.

Основные стратегические направления развития

Ключевые принципы, закладываемые в основу стратегического развития FESCO до 2028 года, должны соответствовать ключевым задачам Госкорпорации «Росатом» в транспортном сегменте.



Это в том числе участие Группы FESCO в реализации задач по развитию новых транспортных коридоров, а также получение дополнительной синергии от реализации взаимодействия с другими транспортными активами, входящими в Госкорпорацию «Росатом», включая активы Группы «Дело».

Развитие терминальной сети в регионах присутствия

FESCO формирует опорную сеть контейнерных терминалов и логистических парков для усиления присутствия в регионах России и СНГ, повышения качества сервиса и предложения высокомаржинальных продуктов.

Ключевыми направлениями внутри страны являются Дальний Восток, Сибирь, Урал, Москва, северо-западные регионы, а также пограничные переходы и Республика Казахстан.

Принятие инвестиционных решений по реализации проектов будет приниматься с учетом имеющейся инфраструктуры или проектов в высокой степени готовности, входящих в Госкорпорацию «Росатом».

Развитие стивидорных активов FESCO – ВМТП и Терминал ФЕСКО Гайдамак

Ожидание усиления тенденций перетока спроса с европейских товаров на азиатские оправдало себя. Основными точками входа для азиатских товаров останутся порты Дальнего Востока и сухопутные пограничные переходы с Россией.

Помимо импортных контейнерных и транзитных потоков, до 2030 года планируется рост экспорта за счет ввода крупных новых производств в России, ориентированных на азиатский рынок.

С учетом планов по сохранению лидерства ВМТП на российском рынке и рынке Дальнего Востока России необходимо увеличение мощностей порта Владивосток.

Принятая программа развития ВМТП до 2028 года предполагает:

- сохранение лидерства ВМТП по контейнерообороту среди стивидорных компаний России и Дальнего Востока страны;
- поддержание загрузки ВМТП на уровне 80–90 %;
- комплекс мероприятий по увеличению мощностей ВМТП до 1,2 млн TEU к 2028 году.

Программа развития Терминала ФЕСКО Гайдамак предполагает развитие терминальных мощностей по перевалке генеральных и тарно-штучных грузов, а также оптимизации структуры мощности компании.

Развитие морского сегмента

Основными стратегическими задачами морского сегмента FESCO являются:

- сохранение лидерства на Дальнем Востоке России в каботажных и внешнеторговых сервисах;
- увеличение объемов перевозок морскими сервисами;
- рост доли новой географии и бизнесов до 32 % в общем объеме морских сервисов FESCO;
- повышение эффективности использования флота и достижение среднего возраста судов 15 лет.



Геоэкспансия

FESCO благодаря качественным логистическим решениям на ключевых направлениях расширяет географию бизнеса, проецирует имеющийся опыт и набор компетенций на новые регионы.

Турция

Товарооборот между Турцией и Россией в 2023 году достиг 56 млрд долл. США, что близко к рекордным показателям 2022 года.

Ожидается, что к 2027 году объем контейнерного рынка может составить

400 тыс. TEU



Юго-Восточная Азия

Объем торговли между Россией и Вьетнамом в 2023 году составил 3,6 млрд долл. США, показав рост на 2,3 % после спада в 2022 году.

Целевой товарооборот к 2025 году должен составить

10 млрд долл. США



Перестройка логистических маршрутов между Юго-Восточной Азией и Россией и, как следствие, рост перевозок через Дальний Восток России увеличивают потенциал экспансии FESCO на рынки Юго-Восточной Азии.

Африка

Африканские страны – одни из самых быстрорастущих торговых партнеров России.

>40 % к 2022 году

рост внешней торговли по итогам 2023 года



Лидером по объему товарооборота с Россией среди африканских стран стал Египет. За ним – Алжир, Марокко, Тунис и Ливия.

Индия

65 млрд долл. США к 2022 году

товарооборот между Россией и Индией в 2023 году



В результате Россия стала четвертым крупнейшим торговым партнером Индии и вторым импортером после Китая. Ожидается, что развитие транспортного коридора «Север – Юг» станет дополнительным импульсом для развития внешней торговли между Россией и Индией.

СНГ (Узбекистан и Казахстан)

9,8 млрд долл. США +5,3 % к 2022 году

внешняя торговля между Россией и Узбекистаном в 2023 году



Товарооборот с Казахстаном по итогам 2023 года остался на уровне 2022 года, составив 26 млрд долл. США. Страны СНГ остаются значимым торговым партнером России.

Рост доли продаж услуг с добавленной стоимостью

Развитие SCM¹-сервисов и проектной логистики.

Укрепление рыночных позиций

FESCO при реализации стратегии планирует использование возможности синергии в рамках транспортных подразделений Госкорпорации «Росатом».

Инструменты экспансии:

- формирование продуктовой линейки в странах с фокусом на Россию;
- работа через агента/представителя;
- формирование собственного офиса и партнерство с местными операторами;
- постановка активов (собственные суда, терминалы).

¹ От англ. Supply Chain Management – управление цепочкой поставок.

Риски

Реализация долгосрочных планов FESCO и достижение целевых индикаторов сопряжены с различными рисками, часть из которых выходит за рамки контроля Компании.

Реализация рисков может привести к фактическим событиям, которые значительно отличаются от изложенных выше ожиданий.

Макроэкономика

- Экономический спад, например вызванный геополитическими событиями или пандемией;
- протекционистские государственные меры;
- снижение объемов рынка и цен.

M&A и неудачи интеграции

- Неудачная интеграция;
- неполная реализация синергии;
- высокие затраты;
- отсутствие экономии.

ИТ-система и технологии

- Развитие собственных информационных систем, удовлетворяющих потребностям рынка;
- создание маркетплейсов.

Инфраструктурные ограничения

- Ограничения на сети ОАО «РЖД»;
- задержка сроков расшивки узких мест на железной дороге.

Коммерческие инструменты

- Поддержание уровня культуры продаж;
- сохранение высокого качества сервиса.

Удержание и привлечение сотрудников

- Зависимость от высококвалифицированных управленческих команд и сотрудников с технической и операционной квалификацией на всех организационных уровнях.

Комплаенс

- Регулирование, касающееся налогообложения, таможи, НДС, конфиденциальности данных;
- антимонопольное законодательство;
- санкционная политика.



Обзор рынка

Мировая экономика в 2023 году развивалась на фоне сочетания восстановительного роста с чередой макроэкономических потрясений, вызванных перестройкой цепочек добавленной

стоимости и соответствующими действиями национальных правительств, и характеризовалась продолжающимся повышением стоимости жизни во всем мире.

Российская экономика

Экономика России выросла на 3,6 %, где основной вклад внесло конечное потребление домохозяйств, а индекс потребительских цен вырос на 7,4 % в сравнении с прошлым годом.

Незначительное снижение общего грузооборота обусловлено снижением оборота на трубопроводном и воздушном видах транспорта, что частично компенсируется ростом автомобильного грузооборота на 22 %. Наибольшая волатильность наблюдается у индекса цен промышленной продукции, что обусловлено вынужденным желанием предприятий наращивать запасы из-за изменения международной логистики и продолжающегося построения торговых отношений на новых рынках. На протяжении всего года сохранялся профицит торгового баланса – экспорт превышал импорт.

Изменения профицита указывают на то, что торговля адаптируется, происходит стабилизация логистических и платежных маршрутов.

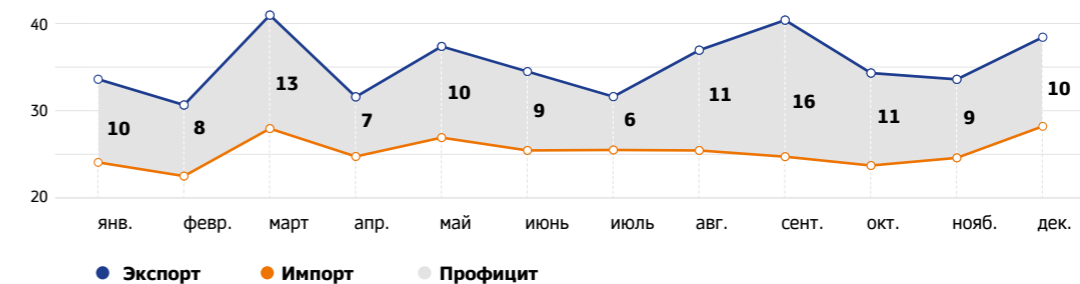
Суммарный товарооборот Российской Федерации составил 710,1 млрд долл. США, снизившись на 137,6 млрд долл. США относительно 2022 года. Изменилась география поставок: экспорт в страны Европы снизился на 68 %, до 85 млрд долл. США, произошла частичная переориентация на рынки стран Азии. Основным торговым партнером в странах Азии остался Китай, на который пришлось 42 % экспортной и 59 % импортной торговли. В 2023 году товарооборот с Китаем увеличился до рекордных 240 млрд долл. США. Доля Китая в общем товарообороте России увеличилась и составила 34 %, что свидетельствует об успешной переориентации товарных потоков.

Динамика основных показателей России в 2022–2023 годах, %



Источник: Евразийская экономическая комиссия

Структура внешней торговли России товарами по месяцам 2023 года, млрд долл. США



Источник: Центральный банк Российской Федерации